

## **Sua lucratividade está em queda livre? Será que você também está culpando a crise?**

**Veja alguns “caminhos” que convergem para a LUCRATIVIDADE que devem ser investigados antes de culpar qualquer CRISE.**

É pessoal, parece que essa crise está deixando todo mundo louco e isso está afetando inclusive nossa capacidade de julgamento. Existem vários caminhos que convergem para a lucratividade e como todos são muito sensíveis, qualquer ameaça pode comprometer os resultados das empresas de uma maneira geral.

Queria começar falando sobre o caminho da “Gestão Empresarial”. Com certeza é um dos principais fatores críticos de sucesso para o bom desempenho das empresas. Não importa se o cenário aqui é o melhor dos mundos, mas se o Modelo de Gestão adotado não for efetivo certamente vamos pagar caro por isso.

Sabemos que um dos principais instrumentos de gestão empresarial é o Modelo de Negócios (um subconjunto do Plano de Negócios). Usualmente, ele nos permite entender a dinâmica do negócio por meio da análise da interação entre os ambientes interno e externo da empresa. É bem restrito concordo, por que os ambientes de negócio, organizacional, operacional, crescimento e governança corporativa ficam de fora, mas mesmo assim podemos fazer uma boa gestão se o utilizarmos como referência.

Na verdade, as empresas deveriam mandar colocar o seu Modelo de Negócios em algum lugar de grande tráfego de colaboradores visando a sua plena internalização cognitiva e um desejável posicionamento pessoal. Você acha que todos os gestores da sua empresa compartilham a mesma percepção ou Modelo Mental do Modelo de Negócios? Imaginem todos tomando decisões corporativas sem a mesma referência! Neste caso, a lucratividade vai estar sempre com “febre” e se não for tratada vai morrer!

Outro caminho fundamental com grande impacto na LUCRATIVIDADE é o processo de produção de Decisões Corporativas! Nunca pensei estar diante de alguma coisa de tão grande importância, mas muito negligenciada por parte de executivos e gestores.

Muita gente pensa que está no controle do processo de Tomada de Decisões, mas não percebem que estão reféns de “mecanismos cognitivos” que habitam nossa mente como as heurísticas, vieses, metáforas, analogias, gatilhos mentais, marcadores somáticos, mecanismos de defesa, mensagens subliminares, emoções, etc. Sim, todos esses mecanismos influenciam nossas decisões visando proteger o cérebro de sobrecargas de processamento.

A conclusão é que precisamos conhecer nossa Arquitetura Cognitiva para entender como as Decisões são processadas em nossa mente e ter condições de aperfeiçoar nossa capacidade de julgamento. Você conhece a Arquitetura Cognitiva Humana? Pode avaliar a qualidade das decisões dos executivos e gestores da Empresa? Se a qualidade das decisões for baixa, quem vai pagar o “pato”? A lucratividade é claro e neste caso vai ser difícil não ficar pobre rapidamente. Bem, neste caso em que vamos colocar a culpa? Na crise?

Outro caminho, a Gestão Total do Negócio se desdobra em duas funções: Gestão de Operações e Gestão do Design. A primeira gera uma grande quantidade de dados operacionais e a segunda promove o design dos elementos do Plano de Negócios que possam dar lastro aos dados produzidos e entender o seu real significado por meio do reconhecimento de padrões de desempenho.

A Gestão do Design do Negócio é o caminho rumo a Lucratividade, pois promove a capacidade de traduzir em ações a partir do Design de Elementos do Plano de Negócios, o que os dados tentam nos dizer tornando a empresa mais ágil, reduzindo a influência da intuição dos gestores no processo de Tomada de Decisões e conseqüentemente mitigando o nível de exposição aos riscos do negócio.

A exposição demasiada aos riscos do negócio em função da falta de capacidade de entender os dados produzidos pelos sistemas de gestão empresariais pode levar a empresa a cometer erros ou mesmo se omitir diante de situações que podem comprometer a Lucratividade. Pode ser cômodo creditar as conseqüências negativas em nome da CRISE, mas infelizmente trata-se da falta de capacidade de gestão.

A “Atratividade setorial” é outro caminho bem interessante. Trata-se de dimensionar o volume e valor de Oportunidades de Negócios latentes no setor onde a empresa atua. O mercado é formado por um ECOSSISTEMA DE EXPERIÊNCIAS DE VIDA da sociedade formado por várias categorias de experiências: Educação, Moradia, Saúde, Alimentação, Laboral, Segurança, Mobilidade, Cidadania, Religião, Cultural, Esporte, etc.

A missão de qualquer empresa sempre deve estar direta ou indiretamente associada a uma ou mais categorias de experiências. O processo de prospecção nada mais é que a identificação de Oportunidades de Melhoria, ou seja, dificuldades, novos conceitos e tendências de consumo, mapeados a partir de uma pesquisa etnográfica das experiências de vida (associadas à missão) de cada segmento de consumidores objeto de interesse da empresa.

Teoricamente, se todas as empresas tiverem a mesma percepção, as Oportunidades de Melhoria poderão se transformar em Oportunidades ou Ameaças de Negócio conforme as capacidades de Atendimento, Produção e Entrega das mesmas (SWOT).

Bem, já temos os elementos necessários para avaliar a Atratividade setorial. Sua empresa faz algo parecido? Ela conhece realmente as dificuldades dos consumidores, novos conceitos e tendências de consumo? A Atratividade é a LOCOMOTIVA que imprime velocidade ao negócio. Você já parou para pensar sobre a velocidade do seu negócio ou acha sempre que a CRISE é que está no controle?

Então, está gostando desse “tour” pela LUCRATIVIDADE DO NEGÓCIO? Espero que sim. Apesar de a atratividade ser muito importante ela ainda não é suficiente, ela só nos diz se vale a pena continuar no negócio. Precisamos nos dar conta de que a nossa empresa não é a única no Mercado! Temos concorrentes que competem usualmente pelas mesmas Oportunidades de Negócios.

Vamos falar agora sobre outro caminho, a COMPETITIVIDADE. Esse caminho reza que além de atendermos os requisitos dos consumidores satisfatoriamente, temos que fazer isso melhor que a concorrência. Em outras palavras, o design da PROPOSTA DE VALOR precisa ser bastante fiel à observação e identificação das Oportunidades de Melhoria e a EXPERIÊNCIA DE CONSUMO realizada pelos consumidores junto à empresa precisa ser simplesmente mágica promovendo relacionamentos e vínculos à prova de qualquer ataque da concorrência.

A Proposta de Valor da sua empresa está alinhada aos requisitos dos consumidores? As Experiências de Consumo que eles desenvolvem junto à empresa são memoráveis ou inesquecíveis a ponto de fortalecer a Marca e dificultar a imitação por parte da concorrência? Se você não promover essa dobradinha sua lucratividade vai cair e alguém vai ficar tentado a botar a culpa na CRISE.

Outro caminho que converge para a Lucratividade é o da “PRODUTIVIDADE”. Ela diz respeito à obsessão que a empresa deve ter pela excelência no desempenho dos processos produtivos responsáveis pela operação da empresa, ou seja, sua Cadeia de Valor. É preciso promover o suprimento contínuo de reconhecimento de padrões, procedimentos, competências, informações, sistemas de informações, plataformas digitais, ativos de conhecimento, tecnologias e estrutura organizacional, necessários para gerar um ambiente operacional de alto desempenho.

Se qualquer uma dessas categorias de fatores de produção perder seu alinhamento com as outras, a Proposta de Valor e a Experiência de Consumo serão as primeiras prejudicadas pelo fato da empresa não conseguir produzir o que prometeu com impactos negativos radicais na Lucratividade.

A Proposta de Valor, Experiência de Consumo, Cadeia de Valor e Estrutura Organizacional da sua empresa estão alinhados? Sua empresa é capaz de reagir rapidamente à dinâmica de mudanças do ambiente de negócios? Se a utilização dos recursos operacionais não estiver alinhada segundo as necessidades da linha de produção haverá ociosidade, gargalos, desperdícios e outras anomalias de desempenho. Não se pode colocar isso na conta da CRISE.

O principal produto da fase de "concepção de negócio", quando ainda estamos pensando em como transformar as "Oportunidades de Melhoria" das Experiências de Vida de nossos Consumidores em negócios lucrativos e sustentáveis, é o Plano de Negócios.

O Plano de Negócios é um documento "vivo" que expressa a dinâmica do negócio, tudo o que for feito no âmbito do negócio precisa estar alinhado ao Plano de Negócios concebido. Ele é simplesmente a principal referência para todas as decisões e ações demandadas pelo negócio. Sendo assim, precisa ser atualizado continuamente, em função do comportamento do ambiente de negócios.

Infelizmente, à medida que o negócio vai amadurecendo, o Plano de Negócios vai sendo esquecido e muitas vezes "engavetado" fazendo com que as empresas fiquem reféns da competência do seu corpo executivo. Tal prática tem se revelado extremamente ineficiente há dezenas de anos.

No entanto, uma prática de gestão tem se apresentado como a salvação para muitas empresas, empregos e famílias de uma maneira geral, estamos falando de uma unidade organizacional inteligente, capaz e determinada conhecida por "Governança Corporativa".

Usualmente, a Governança Corporativa tem um perfil funcional que prima pela vanguarda, prevenção e consciência do negócio. O objetivo é atender aos interesses de todas as Partes Interessadas protegendo a reputação das marcas por meio de um implacável alinhamento ao ambiente de negócios e plano de negócios, por uma gestão de riscos e compliance altamente responsáveis, por uma condução efetiva das decisões corporativas de grande impacto no negócio e pela consciência dos impactos do negócio na sustentabilidade do meio ambiente e responsabilidade social.

Talvez esse seja um dos principais caminhos que conduzam os negócios para a plena lucratividade, não só em termos financeiros, mas também em termos sociais, promovendo a felicidade de todas as partes interessadas. Sua empresa possui uma área de Governança Corporativa? Se não tiver, alguma área faz o que ela se propõe a fazer? Alguém cuida da reputação da empresa? Uma reputação ruim reduz imediatamente a carteira de relacionamentos e conseqüentemente os negócios. Afinal, isso é um problema nosso ou da CRISE?

Podemos reunir todos esses caminhos em um mapa e tentar garantir que a empresa nunca se perca na sua jornada, não importa por onde navegar. Todos os caminhos estarão repletos de desafios que vão explorar nossas capacidades e por isso teremos a sensação de que o “tempo passará mais rápido”, sempre explorando o melhor dos ventos. Esse é o mapa da LUCRATIVIDADE, como todo mapa ele diz por onde navegar, mas você vai precisar saber como, vai precisar saber quando o erro é seu e não da CRISE.

**Luiz Alberto Mendes Marques**  
**Business Designer**  
**LIVRE Business Design**